

УТВЕРЖДАЮ

Директор ФГБНУ «Всероссийский  
научно-исследовательский и техноло-  
гический институт птицеводства»,  
академик РАН



*В.И. Фисинин* Фисинин В.И.

« 02 » \_\_\_\_\_ 2015

### ОТЗЫВ

ведущей организации на диссертацию Фризена Василия Генриховича на тему «Совершенствование управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы», представленную в диссертационный совет Д 220.061.02 Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова» на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (АПК и сельское хозяйство)»

#### Актуальность темы исследования

Высокая эффективность агропромышленного производства основана на интенсификации всех звеньев технологической цепи переработки сельскохозяйственного сырья. Высокая продуктивность сельскохозяйственных животных и птицы невозможна без разнообразных высококачественных комбикормов, которые отвечают потребностям современного интенсивного животноводства и способствуют рациональному использованию кормовых ресурсов. В России в результате несбалансированности кормов для сельскохозяйственных животных, птицы и рыб, как по содержанию белка, так и по

аминокислотному составу, на производство животноводческой продукции затрачивается в 2-3 раза больше кормов по сравнению с нормативами в развитых странах.

Для преодоления сложившейся ситуации необходимо кардинальное совершенствование кормовой базы, основу которой создает комбикормовая промышленность. Важнейшей составляющей этой отрасли, во многом определяющей эффективность, широту ассортимента и высокое качество комбикормовой продукции, является производство премиксов. Формирование современного, конкурентоспособного на мировом уровне отечественного производства премиксов является недостающим звеном в продовольственной цепочке, отвечающей требованиям импортозамещения.

Для решения этой задачи требуется не только техническое развитие отрасли, но и совершенствование системы управления, выступающей координирующим началом всех бизнес-процессов предприятия. Актуальность указанной проблемы подчеркивается отсутствием научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию управленческих процессов, которые учитывают особенности премиксных предприятий и используют ключевые достижения современного менеджмента. Имеются большие неиспользованные резервы роста конкурентоспособности за счет повышения эффективности управленческих факторов. Вышеизложенное определяет актуальность темы рецензируемой диссертационной работы.

### ***Структура и содержание работы***

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений, изложена на 189 страницах машинописного текста. Работа логически выстроена и наглядно иллюстрирована 51 таблицей и 33 рисунками.

Изучение текста показало, что цель исследования, заключающаяся в обосновании теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по совершенствованию управления предприятием по производству

премиксов на основе принципов всеобщей системы менеджмента, полностью достигнута. Автором поставленные и решены следующие задачи:

- обобщены существующие методологические подходы к совершенствованию управления предприятием и обоснован выбор теоретической концепции, адекватной отраслевым особенностям предприятий по производству премиксов (разделы 1.1 и 1.3);

- проанализированы тенденции развития отраслевого рынка, опыт деятельности предприятий по производству премиксов и выделены их особенности, значимые для постановки задачи совершенствования системы управления (разделы 1.2, 2.1 и 2.2);

- разработан методический инструментарий, необходимый для исследования проблем и оценки эффективности системы управления предприятиями по производству премиксов (раздел 3.2);

- обоснованы практические рекомендации по совершенствованию системы управления для российских производителей премиксов (раздел 3.1).

### **Основные научные результаты и их значимость для науки и производства**

Результаты, полученные диссертантом, обладают необходимой степенью новизны. К научным положениям, которые могут быть интерпретированы как обеспечивающие прирост научных знаний в области теории и практики совершенствования управления предприятиями АПК, на наш взгляд, относятся следующие.

1. Уточнено содержание и взаимосвязь категорий результативности, качества и эффективности управления (с. 10 – 14), в соответствии с системной, процессной и поведенческой методологией, систематизированы современные концепции совершенствования систем управления предприятием (с. 16 – 28). Важным положением диссертации является тезис о наличии частных и интегрированных концепций, задающих уровень и масштаб изменений в системе управления, и существовании широких потенциальных возможно-

стей и объективных ограничениях их выбора применительно к конкретному объекту (с. 34).

2. Научно обоснованы критерии выбора концепций совершенствования управления применительно к конкретной отрасли. Авторский подход заключается в учете таких факторов как тип и характеристики выпускаемой продукции, место в цепочке создания ценности, отраслевые стандарты деятельности, реализуемые бизнес-стратегии, стадия жизненного цикла бизнеса и уровень зрелости функциональных подсистем предприятий (с. 34).

3. Обобщены и систематизированы особенности предприятий по производству премиксов, задающие требования к системе управления и направления ее совершенствования, к которым в диссертации отнесены индивидуализированный многокомпонентный характер продукции, жесткие требования к безопасности, сложная технология производства, стадия ускоренного роста в жизненном цикле и сильная отраслевая конкуренция (с. 35 – 57). Выделена важная роль производства премиксов как начальной стадии в непрерывной цепочке производства пищевой продукции животного происхождения (с. 43).

4. Доказана целесообразность построения на предприятиях по производству премиксов интегрированной системы менеджмента на основе концепции Всеобщего управления качеством (с. 29 – 33) и стандартов ISO 9000. Заслуживает внимания авторская классификация функций менеджмента (с. 66 – 67) на первичные (операционная деятельность, направленная на реализацию процессов жизненного цикла продукции), вторичные (направлены на совершенствование и повышение эффективности выполнения первичных функций) и третичные (направлены на регулирование вторичных управленческих функций). Важным тезисом является вывод о том, что современная интегрированная система менеджмента качества на основе стандартов ISO 9000 является наиболее предпочтительной в качестве методологии совершенствования управления предприятиями по производству премиксов, несмотря на существование специальных отраслевых стандартов, ориентированных на обеспечение безопасности пищевой продукции (с. 67).

5. Выявлены современные тенденции развития российского рынка премиксов. На основе авторских расчетов спрогнозированы увеличение емкости рынка в долгосрочной перспективе, усиление зависимости от импорта, рост управленческих расходов и ценовая неконкурентоспособность отечественных производителей (с. 70 – 100). Важным доказательством необходимости совершенствования корпоративных систем управления как ключевого фактора конкурентоспособности стало выделение прямой зависимости между расходами на управление и прибылью от продаж предприятий по производству премиксов (с. 103 – 106).

6. Разработан авторский методический подход к оценке эффективности реализации проектов совершенствования управления, особенностью которого является дополнение традиционных показателей достижения стратегических целей предприятия (анализ «план-факт» целевых финансовых индикаторов) результатами бенчмаркингового исследования (эталонное сопоставление с лидерами рынка) и анализа качества и динамики клиентской базы (с. 129 – 131). Можно признать, что подобное расширение показателей эффективности системы управления позитивно влияет на точность оценки, так как элиминирует влияние макрофакторов в динамике изменения экономических результатов деятельности и более полно учитывает конкурентную позицию предприятия на рынке. Достоинством работы является апробация методики на материалах ГК «Мегамикс» (с. 134 – 159).

7. Обоснованы практические рекомендации по разработке и реализации проекта внедрения системы менеджмента качества на основе стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (с. 107 – 128). С учетом особенностей предприятий по производству премиксов автором предложены типовая модель ключевых бизнесов-процессов и организационной структуры, прототип политики в области качества, блок-схема этапов и процедур проектной деятельности.

Как показала экспертиза, положения диссертации, выносимые на защиту и обладающие новизной, обоснованы и достоверны. В библиографическом списке 275 наименований источников, посвященных выбранной проблемати-

ке, что обеспечивает учет результатов, полученных другими ведущими учеными. Автор проводит свою работу на широком информационном поле статистических и эмпирических данных, многие из которых получены в ходе полевых исследований и носят первичный характер. Это позволяет объективно оценить уже имеющийся теоретическо-методический фундамент решения проблем совершенствования управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы. Автор широко и профессионально применяет современные методы исследований. Полученные результаты исследований прошли научную экспертизу благодаря неоднократному участию автора в различных научно-практических конференциях и семинарах.

Детальный анализ выводов и предложений выполненного исследования дает основание для высокой оценки их научной и практической значимости. Значение научных результатов, полученных Фризенем В.Г., для аграрной экономической науки определяется тем, что в них:

- уточнена методология постановки и решения проблем совершенствования управления на агропромышленных предприятиях;
- введена новая классификация управленческих функций, характеризующая уровень зрелости менеджмента;
- разработан новый методический подход к оценке эффективности проектов совершенствования системы управления;
- доказана перспективность и предпочтительность построения интегрированных систем менеджмента качества на основе стандартов ISO 9000;
- обобщены особенности предприятий по производству премиксов по сравнению с другими отраслями АПК;
- разработан теоретико-методический подход к внедрению интегрированной системы менеджмента, адаптированный к особенностям предприятий по производству премиксов;
- раскрыты причинно-следственные связи между расходами на управление и эффективностью деятельности предприятий по производству пре-

миксов.

Для производства значение результатов представленного на экспертизу диссертационного исследования заключается в разработке комплекса практических предложений по совершенствованию управления российскими предприятиями по производству премиксов, в том числе:

- рекомендации по разработке и реализации проектов внедрения менеджмента качества;
- типовая модель ключевых бизнесов-процессов и организационной структуры предприятия по производству премиксов;
- прототип политики в области качества для предприятия по производству премиксов;
- блок-схема этапов и процедур проектной деятельности по внедрению интегрированной системы менеджмента качества;
- усовершенствованная организационно-управленческая модель системы менеджмента качества применительно к предприятию по производству премиксов

Практическая значимость полученных результатов подтверждается справками об их внедрении в деятельности ведущих премиксных предприятий и предприятий птицеводства.

#### **Рекомендации по использованию результатов диссертационного исследования**

Положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, могут быть использованы в деятельности отраслевых союзов и ассоциаций АПК, членами которых являются предприятия по производству премиксов, в том числе «СОЮЗМОЛОКО», «Россвинопром», Росптицесоюз и др. Прикладные рекомендации могут быть адресованы непосредственно руководству предприятий по производству премиксов при разработке проектов совершенствования управления и внедрения систем менеджмента качества.

Результаты диссертационного исследования также следует использо-

вать при обучении студентов вузов и слушателей курсов повышения квалификации работников АПК по темам, связанным с постановкой интегрированных систем менеджмента.

### *Замечания по диссертационной работе*

1. Выделение прямой пропорциональной зависимости между расходами на управление и прибылью от продаж предприятий по производству премиксов как доказательство необходимости инвестиций в построение интегрированных систем менеджмента основано на анализе статистических данных за 2011 – 2014 годы и является следствием ситуации, наблюдаемой в отрасли именно в этот период. Таким образом, необходимо дополнительное доказательство сохранения этой причинно-следственной связи на средне- и долгосрочную перспективу.

2. Предпочтительность построения интегрированных систем менеджмента качества на основе стандартов ISO 9000 по сравнению с отраслевыми системами менеджмента качества автор доказывает через оценку эффективности реализации соответствующего проекта на одном предприятии. Необходимо более глубокое обоснование этого вывода с использованием отвечающей требованиям релевантности выборки премиксных предприятий, осуществлявших внедрение систем менеджмента качества как на базе принципов НАССР, так и TQM.

3. К ключевым факторам, определяющим направления совершенствования менеджмента предприятий по производству премиксов, автор отнес обобщенные отраслевые особенности. Очевидно, что на уровне конкретного предприятия необходимо учитывать и ситуационные факторы, отражающие уровень зрелости его управленческих функций, который может существенно отличаться от среднеотраслевого. Сам автор указывает на наличие нескольких типов предприятий, занимающихся производством премиксов. Однако в диссертации влияние этих аспектов не рассматривается.

4. При анализе отраслевой эффективности управления предприятиями по производству премиксов (параграф 2.2) следовало бы привести детальную



расшифровку затрат на производство и реализацию, в том числе управленческих расходов, что позволило бы конкретизировать предложения по изменению их структуры.

5. В диссертации отсутствуют обобщенные расчеты экономической эффективности сделанных предложений с точки зрения изменения динамики развития и конкурентоспособности отечественного производства премиксов и отраслей АПК – основных потребителей премиксов.

Отмеченные недостатки не носят принципиального значения и не влияют на положительное мнение о работе в целом. Их можно рассматривать как рекомендации по направлениям дальнейших исследований автора.

#### **Заключение о соответствии работы требованиям ВАК**

Диссертационная работа представляет собой научное исследование, содержащее обоснованные, достоверные, обладающие новизной и прошедшие апробацию результаты. По теме диссертации опубликовано достаточное количество (11) научных работ общим объемом 3,9 п.л. ( в т.ч. 1,5 п.л. авторских ), из них 3 работы в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ (объем 2,1 п.л.). Изучение публикаций и автореферата Фризена В.Г. показало, что они отражают основное содержание представленного на экспертизу исследования.

В диссертационной работе содержатся выводы и предложения теоретического, методического и прикладного характера, соответствующие пункту 1.2.41 «Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК» специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (АПК и сельское хозяйство) Паспорта специальностей ВАК – Экономические науки. Диссертация решает задачи, имеющие существенное значение для построения эффективных систем управления агропромышленными предприятиями.

Таким образом, можно заключить, что диссертация Фризена Василия Генриховича является научно-квалификационной работой, соответствующей

требованиям п. 9 «Положения о порядке присуждения ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 г. № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук, а ее автор заслуживает присуждения искомой ученой степени по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (АПК и сельское хозяйство).

Отзыв обсужден и одобрен на совместном заседании отделов экономики рыночных отношений и технологии производства яиц и мяса птицы Федерального государственного бюджетного научного учреждения «Всероссийский научно-исследовательский и технологический институт птицеводства» (ФГБНУ ВНИТИП) 1 декабря 2015 г. (протокол № 11).

Заведующая отделом экономики рыночных  
отношений ФГБНУ ВНИТИП,  
канд. экон. наук, доцент

Ройтер Лия Моисеевна

Подпись Ройтер Л.М. заверяю:  
Ученый секретарь ФГБНУ ВНИТИП



Ленкова Т.Н.

*Адрес:* 141311, Московская область, г. Сергиев Посад, ул. Птицеградская, 10  
*Тел/факс:* +7 (496) 547-70-70; +7 (496) 551-69-85; +7 (496) 551-67-97;  
*E-mail:* vnitip@vnitip.ru; roiter@vnitip.ru; alexk@vnitip.ru